

ERP 项目售前需求调研提纲

说明：这个仅仅是一个大概的调研框架，调研的范围是 **FI/CO/MM/PP**，企业的方案及预算，必须要到客户现场详细调研后，在能够出具。

注意：**SAP** 软件可以管理非常细和准确，企业是否能够应用的好，并不是由 **SAP** 决定的，而是有企业的管理现状决定的，只有去企业现场，了解企业的运营、生产及管控力度，才能够给出合适企业发展的信息化方案，同时为企业将来信息化的扩展及升级打好基础。

一、企业基本情况（企业整体情况）

1?组织结构。画出一个组织流程图，列出各主要部门的人员，职责

2?企业的经营范围？

3?企业的营运模式？

4?目前企业微机软、硬件基本情况

5?关键的业务现状？

6?基本需求及期望目标？

7?公司经营战略与管理制度文件？

8?主要想解决哪些问题？

9?现有的系统在硬件及网络上存在哪些不足？

10?各部门业务具体流程《业务流程图》

11?所有单据、凭证及报表《业务表单》

12?现有 MIS 系统相关文档

13?现有网络拓扑图及网络、硬件、软件配置情况

二、财务及成本部分（ **FI/CO** ）

1. 总帐管理（ **Genera?Ledger**）

1) 总体调研内容：

A. 财务部门的组织架构及部门职责？人员分配情况？

B. 公司有几套财务帐？之间关系如何？有无内部往来业务？

C. 现用计算机系统？

D. 相关财务制度？

2) 实际业务核算

A. 目前所使用的会计科目结构？

B. 凭证审批流程

C. 有哪些外币业务 ？

D. 会计年度及结帐流程？

2 应付款管理（ **Account Payable**）

1) 总体调研内容：

A. 相关应付款管理制度和流程手册？

B. 有无专门的应付管理系统？如何和财务系统衔接？

2) 发票管理

A. 有没有发票处理的政策与流程手册？

B. 每月的发票大致数量？

C. 有无对发票进行详细管理？

D. 发票是否需要和采购单 /收货单匹配。目前是如何处理的？

- E. 运费，杂项费用如何处理？
- F. 发票的审批与入帐流程如何？
- G. 月末货物已到而发票未到如何处理？采用何种价格暂估？

3) 付款管理

- A. 付款处理的政策与流程手册？
- B. 有无商业惯例中的付款条款对付款进行计划与折扣获取？
- C. 使用哪些支付方式，流程如何？
- D. 对应付余额是否进行帐龄分析？帐龄如何分时段？

4) 报表

- A. 有那些主要应付报表？周期如何？

3 应收款管理 (Account Receivable)

1) 总体调研内容

- A. 相关应收帐管理制度和流程手册？
- B. 有无专门的销售管理系统？如何和财务系统衔接？

2) 供应商管理

- A. 供应商的管理详细程度、手段如何？
- B. 供应商有无分类？分类依据？
- C. 供应商管理系统提供的信息？
- D. 有无对供应商进行询价、报价管理？
- E. 有无对供应商进行考核？指标有那些？
- F. 如何查询供应商的业务记录并与供应商进行对帐？

3) 客户管理

- A. 客户的大约数量？
- B. 客户的管理详细程度及手段如何？
- C. 客户的信用检查与控制制度如何？
- D. 客户的对帐、催款管理如何？
- E. 客户的价格及折扣管理如何？
- F. 有没有长期大宗协议客户

4 资金管理 (Cash Management)

1) 总体调研内容

- A. 相关资金管理需求？
- B. 有无专门的资金管理系统？如何和财务系统衔接？

2) 现金管理业务

- A. 如何进行银行对帐？
- B. 如何编制现金流量表？
- C. 是否做现金预测方面的工作，如何做？
- D. 如何制定公司付款计划？

2) 报表

- A. 资金管理方面的主要报表？

5 成本管理

1) 采购成本

- A. 不同物质采购周期多少，采购的成本（运输、人工、交通等），从计划和实际的两个角

度去谈如何管理和控制，差异如何处理。

B. 原料的成本（计划和实际的），差异和市场调整后，如何处理

C. 采购过程的损耗控制，分为正常损耗和非正常损耗，如何管理和控制

2) 生产成本

A. 计划成本（产品的，每个工序的），预算用

B. 实际成本（每个产品，半成品及工序如何统计）

C. 实际成本和计划成本的差异如何处理

3) 销售成本

如果目前不考虑上销售，那就不考虑销售成本，但是要手工输入销售成本，便宜核算利润和每个产品的总成本

二、业务管理 (Distribution) (MM/PP)

1 采购 (Purchase Order)

1) 公司目前对原料的采购行为是否直接受生产部门物料需求的影响？

2) 公司目前对原料的采购采取何种方式？

?按批量采购

?按单一订单需求采购

?按最低库存量采购

3) 采购组织结构

?采购人员构成

?采购岗位职责

?采购流转单据

4) 供应商管理

A. 对于采购，供应商的确认原则是什么？

B. 现行的供应商认证与管理是怎样运作的？采购部负责哪些工作？

C. 是否进行供应商评估？若有，评估标准如何？如：价格、质量和服务等。

D. 有无完善的供应商信息管理？

E. 现有供应商信息的内容？如名称、地址等。

5) 采购计划

A. 生产的计划内需求和计划外需求分别是如何生成请购计划的？请购计划的审批流程和权限是怎样的？

B. 对于请购计划，是否建立了合理采购批次或采购量的管理方法？采购库存的控制由谁负责？

C. 请购计划是否存在调整的情况？它们的审批程序是怎样的？

D. 采购物料的市场价格变化比较快，物料价格如何调整

E. 如果原料市场比较难购买，或者及时供货，企业在采购上如何控制（是否提前采购）

F. 采购的预算是如何控制的

G. 对供应商的资质如何控制和管理

6) 采购申请

A. 采购申请的提交、变更和批准怎样处理？

B. 是否所有采购都需首先提交采购申请？

C. 对各类原料及待采购品是否根据物质种类及金额划分了不同的采购申请流程和审批流程

7) 采购订单

A. 采购业务是否全部通过标准订单的形式执行？对固定（稳定）供应商，是否存在一揽子协议或框架性协议的方式？

B. 除了标准采购订单，还有几种采购定单？ 如合同、协议等。

C. 采购订单的审批流程是怎样的？审批流程中各审批人的权限如何？

?金额限制

?帐户限制

采购订单生成后， 是否存在调整的情况？如果存在， 会有哪些情况？它们的处理、审批程序是怎样的？

有无对采购合同执行率的考核制度？

8) 采购接收

A. 货物运抵仓库后，多久可以入库？

B. 是否与采购订单核对？有谁负责？是否知道仓库接收的这批货物对应哪一个采购订单、哪一个发货通知？如何得知？

C. 是否进行数量与质量的验收？由谁负责？质检入库流程是怎样的？不合格物料如何处理？

D. 如果运抵的货物多于订购数量的情况？是否仍旧入库？处理流程是怎样的？

E. 如果运抵的货物数量少于或质量低于订购要求，处理流程是怎样的？

F. 如果采购物料运抵时间提前或延迟于采购定单的到货时间，处理流程是怎样的？

G. 如果接收的物料虽不是订购物料，但接收物料可替代采购物料使用的情况，处理流程是怎样的？

H. 到什么时候，才可以认为一个采购订单已经完成（示例：多批货物均已到达海关 / 运抵仓库 / 通过验收 / 入库之后）？

E. 在收货过程中，如何质量不合格，要求部分退货，下次补上，是如何控制的，是否影响到生产，企业如何管控制。

F. 仓库是否为供应商提供代存。

G. 采购是否采用了批次管理。

2 库存（ Inventory Management ）

1) 库存组织

A. 请描述一下库存的物理分布以及逻辑上的区分是怎样的？

B. 有无实行子库划分？（如果有，在采购，物质调配，生产领料上的流程和控制是如何的）

C. 在同一子库中有无实行库位管理？

E. 企业是否划分四大类仓库（原料仓库、辅料仓库、车间的半成品库、成品库） ，是否还有立体仓库或者公共仓库

2) 库存管理

A. 库存物资如何进行分类？是否实行了编码管理？如原料、半成品、成品、盘具、备品备件、包装等。

B. 如何管理不同阶段的半成品？

C. 货架生命期是一个项目在库存中放至失效的时间量。目前库存中物资是否存在此限制。

D. 库存物资是否使用版本控制，使用版本控制的目的是什么？

E. 库存物资是否使用批号进行控制？

F. 库存管理是否还要管理到物料的资金，相同原料，不同厂家，不同批次的价格是如何管理（比如，分来管理、加权移动平均等管理方法）

G. 原材料的使用率如何来管理 （如果原料有生命周期， 是否是先采购进来的原料， 先使用，还是基本不管理）

H. 原料是否分类，是按照用途来分类，还是按照成本来分类，如果分的话，每一类原料的安全库存如何来制定

I. 半成品的安全库存如何来制定

3) 库存计划

A. 是否采用非 MRP 计划的方法生成物品的请购请求？如是，指明是哪一种：

?重定货点

?最大 -最小库存

?安全库存

?预测

?其他。

4) 采购物料的接收和退货

A. 采购入库时仓库的接收流程，包括检验流程？

B. 采购退货流程？

5) 外协件的接收和退货

A. 是否存在外协件的采购？

B. 请描述外协件的检验退货流程？

5) 生产物料的发放和退仓

A. 生产物料的发放和退货流程？

6) 半成品和成品的完工入库

A. 车间是否对半成品进行管理？

B. 是否有专门的子库存放半成品及成品？

C. 车间对于半成品及成品的物料发放采用哪种发料方式？

7) 成品的发货和退货

A. 销售出库的类型有哪几种？是否存在捐赠、试用等形式？

B. 请描述销售退回的处理类型及处理流程？

8) 杂项发料和杂项接收

A. 对非采购定单接收的物料和非销售发料的物料的控制？

B. 仓库是否使用手工帐登记？

9) 库存物料的调拨

A. 什么情况下会对库存中的物料进行调拨？

B. 材料在库存之间的调入 /调出流程是怎样的？

10) 库存物料的调整

A. 在哪些情况下会对仓库中的物料进行调整？

B. 对仓库中现有库存进行调整的依据是什么？

11) 库存盘点

A. 物资盘点处理的方法和流程？（全面盘点或抽查盘点、实际盘点或周期盘点）

B. 是否对高价值物品与低价值物品的盘点频率是一样的？一般会在何时进行存货盘点？

C. 与财务对帐周期为多长？

D. 仓库与生产、财务对帐的内容？

E. 仓库与生产对帐，数量不一致时如何处理？

F. 库存盘点结果的财务处理？

G. 周期为多长？

H. 库与生产、财务对帐的内容？

I. 仓库与生产对帐，数量不一致时如何处理？

J. 库存盘点结果的财务处理？

3.计划管理

- 1) 生产计划的制定部门？
- 2) 制订计划的周期？
- 3) 现有计划人员数量
- 4) 制订计划的大致流程？
- 5) 计划制订中的难点？
- 6) 生产计划是否细化到班组
- 7) 是否有交叉工序生产
- 8) 生产派工是否细化到班组
- 9) 生产计划准确程度（月计划、周计划、日计划）的情况
- 10) 临时调整计划，如何处理（加班、外协、还是生产能力完全能够满足）
- 11) 生产每中产品的生产周期是多少
- 12) 生产过程中，是否有替代产品，如果有，那么替代零件和不替代零件在下达生产计划的时候如何来处理，在生产过程中如何来控制 and 协调
- 13) 生产能力的管理和控制（粗能力和细能力，从生产线及人工上来说）
- 14) 企业除了国家总计划以外，还有是否有市场预测及市场订单的计划
- 15) 企业的部门零件是否还外协来加工，如果有，那么企业在制定外协计划的时候（原料、生产周期、质量、价格上如何管控）

4.生产管理

- 1) 车间管理主管部门？
- 2) 车间工单的流转流程？
- 3) 每月大致车间工单数量？
- 4) 车间加工报废处理流程？
- 5) 车间补充工单处理？
- 6) 车间能力平衡处理办法
- 7) 车间如何形成领料派工单或者送料派工单，如何形成工序派工单及质检完毕验收过程
- 8) 车间物料管理人员如何管理原料、半成品、成品
- 9) 车间物料管理人员如何实现生产过程中：原料投料和成品及半成品增加的过程；如何从上序单位（车间或者仓库）领料增加库存，下序车间来领料减少库存
- 10) 每个仓库和车间盘点周期？仓库和车间时间月底对帐是否发生（物质来往帐）
- 11) 仓库和车间在管理物质上是否划分了货区和货位，没有一种现象。
- 12) 企业内部在零件名称上，是不是有部分零件叫简称，是否有各车间对同一种零件叫法不一致的情况发生。

5. 新产品改造

- 1) 新产品的图纸及工艺的维护流程
- 2) 新产品的试验及投入试用（新产品的开发、生产、及投入试用的控制流程，由那些控制过程，那些部门来监控，那些部门来完成，这些试用产品生命周期如何，零件升级后，新老零件是交替使用，还是直接更替，如果试用零件不合格，企业在生产 BOM 上是如何做更正的）

- 3) 新产品试用到什么程度才能够大量投入使用

6. 产品试验交赋

- 1) 产品生产完毕，质量检合格，是否有一个实验周期（就是产品生产完毕，需要有个部门

试验，试验一段时间，从试验中检查各类故障)

7. 维修

1) 企业是单独有产品的维修部门，还是直接给生产部门维修（比如飞机发动机委托企业来大、中、小辅修)